

---

**Bayart (Denis), Borzeix (Annie), Dumez (Hervé)  
(eds.), *Langage et organisations. Sur les traces de  
Jacques Girin***

Les Editions de l'Ecole polytechnique, 2010, 314 pages

**Jacques Chevallier**

---



**Édition électronique**

URL : <http://journals.openedition.org/pmp/2595>

DOI : 10.4000/pmp.2595

ISSN : 2119-4831

**Éditeur**

Institut de Management Public (IDPM)

**Édition imprimée**

Date de publication : 15 juin 2010

Pagination : 121-124

ISSN : 0758-1726

**Référence électronique**

Jacques Chevallier, « Bayart (Denis), Borzeix (Annie), Dumez (Hervé) (eds.), *Langage et organisations. Sur les traces de Jacques Girin* », *Politiques et management public* [En ligne], Vol 27/3 | 2010, mis en ligne le 25 octobre 2011, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/pmp/2595> ; DOI : 10.4000/pmp.2595

---

## Notes de lecture

**BAYART (Denis), BORZEIX (Annie), DUMEZ (Hervé) (Eds.), *Langage et organisations. Sur les traces de Jacques Girin*, Les Editions de l'Ecole polytechnique, 2010, 314 p.**

**Jacques Chevallier**

Sept ans après la disparition de Jacques Girin, cet ouvrage, dont trois chercheurs du Centre de recherche en gestion (CRG) qu'il avait lui-même dirigé, ont assuré la coordination, atteste de la fécondité d'une pensée qui a contribué à orienter la recherche en sciences de gestion dans des voies nouvelles : la mise en évidence par Jacques Girin de l'importance du langage dans les organisations, qui constitue son apport essentiel, est en effet indissociable de l'essor de nouvelles pratiques de recherche (la « recherche-action » développée par le CRG) et de l'adoption d'une démarche résolument pluridisciplinaire ; ce faisant, Jacques Girin a bien montré que les sciences de gestion ne sauraient être cantonnées au statut de sciences « appliquées », voire de disciplines pragmatiques et normatives, visant à la diffusion de préceptes de bonne gestion, auxquelles elles sont parfois réduites, mais qu'elle constituent bel et bien un champ scientifique à part entière, construit autour de problématiques spécifiques, bien que n'hésitant pas à prendre appui sur les acquis des autres sciences sociales, voire des sciences dites « dures ».

Evitant le piège de l'hagiographie, qui aurait été tellement contraire à la personnalité de l'intéressé, l'ouvrage, auquel ont contribué des chercheurs et des praticiens issus de plusieurs disciplines (sciences de gestion, sociologie, linguistique), se présente comme un ensemble formé de plusieurs strates différentes. Si les textes qui avaient été produits à l'occasion d'un colloque tenu en 2006 constituent l'armature des deux premières parties, on trouve d'autres contributions qui s'attachent, notamment dans les 2<sup>des</sup> et 4<sup>es</sup> parties, à entretenir le dialogue auquel Jacques Girin était tellement attaché, en envisageant certains prolongements de son œuvre ; mais l'ouvrage comporte aussi des textes de Jacques Girin lui-même, produits lors de la recherche-action menée à EDF au début des années quatre-vingt ainsi que dans le cadre d'une séance tenue en juin 1989 du séminaire « Condor » (« Contradictions et dynamiques des organisations ») qu'il avait lancé : complétés par les témoignages personnels, qui mettent en évidence quelques-unes des facettes d'une personnalité complexe, ces textes permettent de retrouver un peu de la dynamique de recherche qui s'était alors développée autour du CRG et de Jacques Girin.

1° La restitution minutieuse dans la 3<sup>e</sup> partie de l'ouvrage du processus ayant conduit à la publication en 1982 des fameuses *Chroniques muxiennes* constitue une indispensable mise en perspective pour éclairer la manière dont Jacques Girin concevait la recherche. Les témoignages croisés de

Michel Berry, alors directeur du CRG, de Vincent Degot et Christophe Midler, qui avaient participé aux côtés de Jacques Girin à l'opération, et de Marie-Joseph Carrieu-Costa, à l'origine de la demande pour EDF, permettent de retracer les différentes étapes du processus : la demande de recherche formulée par une équipe de la Direction de la communication et des relations publiques d'EDF afin d'inciter les cadres à réfléchir, avec l'aide de chercheurs, aux conséquences possibles du développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) en concevant des scénarios prospectifs ; les tensions provoquées au sein de l'entreprise par la diffusion des premiers scénarios, compte tenu du poids des structures, des logiques et des intérêts en présence ; l'intervention d'un pays imaginaire (la Murcie rebaptisée Muxie) afin de laisser libre cours à la créativité des participants ; enfin le succès de l'entreprise, au-delà même des ambitions initiales, qui débouchera sur la publication en 1982 de l'ouvrage précité.

A été ainsi construit de manière pragmatique un processus de « recherche-action », passant par un dialogue permanent entre les experts des TIC, les cadres d'EDF et les chercheurs, en vue d'agir sur les stratégies futures de l'entreprise, à partir d'un travail de réflexion prospective — processus « aux frontières de la narration et de la fiction » (Vincent Dagot), « arborant à la fois tous les attributs de la production technologique la plus sérieuse et la forme débridée de la science fiction » (Christophe Midler). Les conditions de son déroulement, et notamment la multiplicité des interprétations auxquelles donnera lieu la lecture des scénarios, alimenteront la réflexion de Jacques Girin sur les « *champs sémantiques* » au sein des organisations (Denis Bayart) ; elles lui fourniront surtout des points de référence solides sur le plan épistémologique et méthodologique.

L'« *opportunisme méthodique* » revendiqué par Jacques Girin (1989, 1990) consiste, comme le rappelle Jean-François Chanlat, à « saisir intelligemment les possibilités d'observation qu'offrent les circonstances » : non seulement parce que, comme l'avait montré l'enquête précitée, l'entrée sur le terrain est toujours le fruit d'une négociation, mais aussi parce qu'au cours de la recherche, « il se passe des choses » et parce que « les gens du terrain sont des producteurs de théories, des savants ordinaires, auxquels il serait tout aussi stupide de ne pas prêter l'oreille, qu'il serait imprudent de prendre leurs raisonnements pour argent comptant » ; il s'agit donc pour le chercheur de dialoguer avec les acteurs, en recourant à des méthodes d'« *enquête coopérative* ». Le chercheur doit éviter de se placer en position surplombante par rapport à son terrain : l'observation des « *situations* » lui impose de se référer aux interprétations construites par les acteurs ; impliqué dans des « relations dialogiques avec les acteurs de l'activité collective qui fait l'objet de sa recherche » (Philippe Lorino), il est tenu d'« enquêter avec les acteurs pour enquêter sur eux » (Benoît Journé).

Le point de vue « compréhensif » sur la vie organisationnelle adopté par Jacques Girin conduit ainsi à l'établissement d'un dialogue permanent entre chercheurs et acteurs, l'activité « *connaissante* » du chercheur et l'activité « *à connaître* » sur laquelle il se penche apparaissant comme « consubstantielles » (Philippe Lorino). Cette réhabilitation du savoir profane

et la contribution que celui-ci peut apporter à la connaissance scientifique se retrouve chez d'autres auteurs (voir par exemple, M. Callon, P. Lascoumes, Y. Barthe, *Agir dans un monde incertain*, Seuil, 2001). « L'opportunisme méthodique » conduira à refuser toute construction a priori du dispositif de recherche et à recourir à un « système d'observation dynamique », combinant une série de techniques en fonction des opportunités (Benoît Journé évoque ainsi quatre stratégies possibles d'observation à partir du concept de « situation »).

2° Si l'ouvrage n'avait évidemment pas pour ambition de procéder à une présentation systématique et exhaustive de l'œuvre de Jacques Girin, au moins les différentes contributions et les textes reproduits permettent-ils de faire ressortir son apport aux sciences de gestion. Tous ses travaux sont sous-tendus par une idée fondamentale : la « caractère partout présent, et massivement présent, du langage dans le fonctionnement organisationnel ». Mais le langage ne saurait à ses yeux être entendu, suivant le « modèle du code », comme un simple transmetteur d'informations : au-delà de la composante « lexicale » (le contenu littéral du message) et de la composante « indexicale » (qui renvoie à la situation), il comporte une composante « contextuelle », qui implique une opération d'interprétation.

Placés dans une « *situation* » donnée (« situation » caractérisée par des participants, un lieu, une temporalité), qui comporte une part d'incertitude et n'est qu'en partie pré-déterminée par la logique organisationnelle, les membres d'une organisation vont en effet être amenés à se référer à des « *contextes* », entendus comme des « structures d'interprétation, des schémas cognitifs », pour donner sens à ce qui survient et décider ce qu'il convient de faire en vue d'atteindre le résultat attendu : certains de ces contextes relèvent de « structures sociales d'arrière-plan », d'autres se rapportent à l'activité collective, d'autres enfin « purement cognitifs » comprennent les agencements de connaissances auxquels se réfèrent les individus ; l'accord réalisé entre les participants sur le choix d'un contexte n'exclut pas l'existence d'« *ambiguïtés* » (plusieurs significations pouvant être données au même message) ainsi que de ruptures (passage d'un contexte à un autre). Dans les organisations, on trouve ainsi des « modes de perception et d'interprétation », des « *champs sémantiques* », différents (autorité, rationalité, appartenance, rapports sociaux) que les membres vont mobiliser diversement pour répondre aux problèmes auxquels ils sont confrontés. Cette démarche relève d'une approche « cognitive », dont on sait l'importance qu'elle a prise dans les sciences sociales, et en particulier, en ce qui concerne la science politique, dans l'analyse des politiques publiques.

La fécondité des analyses de Jacques Girin est illustrée par les mises en perspective opérées tout au long de l'ouvrage. La 1<sup>ère</sup> partie montre qu'elles font écho, entrent en résonance, avec les travaux d'autres auteurs, qui se situent pourtant sur des registres très différents : l'opposition établie par Hannah Arendt entre le monde du « cliché », synonyme d'automatisme du langage et de l'action, et ceux de la pensée, du jugement, de l'action (Hervé Dumez), les contraintes de réception, soulignées par Baltasar

---

Gracian, auxquelles est confronté le designer qui entend faire œuvre nouvelle (Armand Hatchuel) évoquent la logique d'in-détermination chère à Jacques Girin ; quant à la thèse de Bakhtine sur la construction dialogique du sens dans l'action collective (Philippe Lorino) et à la notion de « cadre » de Goffman (Nathalie Raulet-Croset), elles rejoignent dans une large mesure ses analyses. D'autres contributions se situent dans la droite ligne de celles-ci : la présentation du management comme « langage commun » conçu, comme la « jurisprudence » dans le monde anglo-saxon, à partir de cas concrets (Romain Laufer), le rôle de la « métaphore » comme mode particulier de recherche et de production de sens (Luis Montano), les usages conventionnels de la « liberté », variant d'une société à l'autre (Philippe d'Iribarne) s'inscrivent dans le cadre conceptuel qu'il a forgé ; quant aux analyses montrant en quoi la notion de « situation » diffère de la logique des études de cas (Benoît Journé) ou la nécessité d'un cadrage préalable à la coopération entre organisations (Nathalie Raulet-Croset), elles n'en sont que le prolongement.

On mesure ainsi l'intérêt d'un ouvrage qui, au-delà des témoignages personnels et des souvenirs partagés, contribuera à faire mieux connaître un auteur dont l'influence dans le développement en France des sciences de gestion ne saurait être sous-estimé.

**Jacques Chevallier**

*Professeur à l'Université Panthéon-Assas (Paris 2)*

*Directeur du CERSA-CNRS*